

अध्याय – 2

प्रबन्ध के सिद्धांत

प्रबन्ध के सिद्धान्त आधारभूत सत्य का कथन होते हैं जो प्रबन्धकीय निर्णयों एवं कार्यों का मार्गदर्शन करते हैं। ये उन घटनाओं के अवलोकन एवं विश्लेषण के आधार पर बनाए हैं जिनका प्रबन्धकों द्वारा वास्तविक कार्य व्यवहार में समना किया जाता है। ये महज व्यवहारों से सम्बन्धित होते हैं अतः ये विज्ञान के सिद्धान्तों से भिन्न होते हैं। ये प्रबन्ध तकनीकों से भी भिन्न होते हैं। जहाँ तकनीकें कार्य करने के तरीकों से सम्बन्धित है वहाँ सिद्धान्त कार्यों हेतु मार्गदर्शन करते हैं तथा निर्णयों में सहायक होते हैं।

प्रबन्ध के सिद्धान्तों की प्रकृति

1. **सर्व प्रयुक्ति:-** सार्वभौमिक होते हैं क्योंकि इन्हें सभी प्रकार के संगठनों में प्रयोग किया जाता है।
2. **सामान्य मार्गदर्शन:-** ये कार्य करने के लिए दिशा निर्देश होते हैं परंतु ये पूर्वनिर्मित समाधान नहीं बताते हैं क्योंकि वास्तविक व्यावसायिक स्थितियाँ जटिल एवं गत्यात्मक होती हैं।
3. **व्यवहार एवं शोध द्वारा निर्मित:-** ये सिद्धान्त अनुभवों एवं तथ्यों के अवलोकन के आधार पर विकसित किए जाते हैं।
4. **लोचशील:-** ये लोचशील होते हैं जिन्हें परिस्थितियों के अनुरूप संशोधित करके प्रयोग किया जा सकता है क्योंकि यह कठोर एवं दृढ़ नहीं होते।
5. **मुख्यतः व्यवहारिक:-** इनकी प्रकृति मुख्य रूप से व्यावहारिक होती है क्योंकि इनका उद्देश्य प्राणियों के जटिल व्यवहार को प्रभावित करना होता है।
6. **कारण एवं परिणाम का संबंध:-** इनके द्वारा कारण एवं प्रभाव में संबंध स्थापित किया जाता है तथा ये निर्णयों के परिणामों को बताते हैं।

प्रबन्ध के सिद्धान्तों का महत्व

1. प्रबन्धकों को वास्तविकता का उपयोगी सूक्ष्म ज्ञान प्रदान करना:- प्रबन्ध के सिद्धान्त विवेकपूर्ण तरीके से प्रबन्धकीय निर्णय लेने एवं इनका क्रियान्वयन करने में मार्गदर्शन करते हैं, यह प्रबन्धकों को अन्तर्दृष्टि प्रदान कर, समस्याओं को समझने में सहायता करते हैं तथा प्रबन्धकीय कार्यक्षमता को बढ़ाते हैं।
2. संसाधनों का अनुकूलतम उपयोग:- प्रबन्ध के सिद्धान्त मानवीय एवं भौतिक संसाधनों में समन्वय प्रदान करते हुए इनका अनुकूलतम उपयोग संभव बनाते हैं।
3. वैज्ञानिक निर्णय:- प्रबन्धकीय सिद्धान्तों पर आधारित निर्णय वास्तविक संतुलित एवं समुचित होते हैं।
4. परिवर्तनशील वातावरण की आवश्यकताओं को संतुष्ट करना:- प्रबन्धकीय सिद्धान्त प्रभावपूर्ण नेतृत्व द्वारा तकनीकी परिवर्तनों को अपनाने में सहायक होते हैं।
5. सामाजिक उत्तरदायित्वों को पूरा करना:- प्रबन्ध के सिद्धान्तों व्यावसायिक उद्देश के साथ-साथ सामाजिक उत्तरदायित्वों को पूरा करने मार्गदर्शन करते हैं। उदाहरण के लिए, समानता एवं कर्मचारियों के पारिश्रमिक का सिद्धान्त।
6. प्रबन्धकीय प्रशिक्षण, शिक्षा, शोध:- प्रबंध के सिद्धांत प्रबंधकीय अध्ययन में अनुसंधान और विकास करने के लिए आधार के रूप में कार्य करते हैं।

प्र०१ प्रबन्ध के सिद्धान्तों की उत्पत्ति कैसे हुई ?

प्र०२ प्रबन्ध के सिद्धान्त सामाजिक उत्तरदायित्वों को पूरा करने में प्रबन्धकों की मदद कैसे करते हैं ?

**प्र०३ कोई एक कारण दीजिए कि प्रबंध के सिद्धांत कठोर एवं दृढ़ क्यों नहीं होते ?
(संकेत:- क्योंकि इनका संबंध मानवीय व्यवहार से है जो कि अनिश्चित होता है)**

फेयोल के प्रबंध के सिद्धांत

फेयोल की पृष्ठभूमि:-

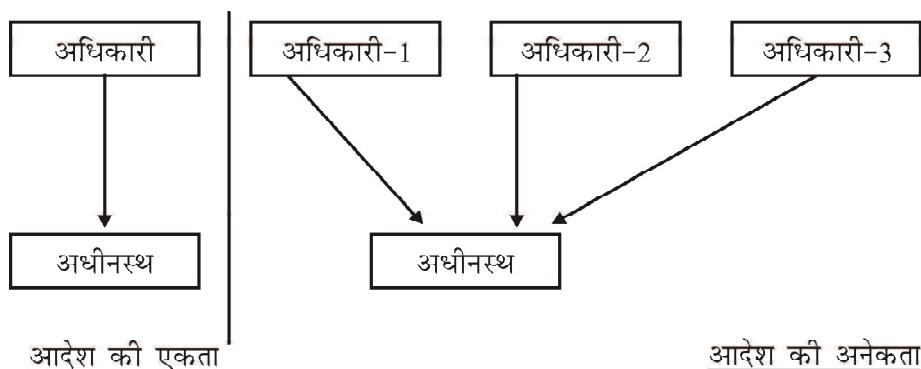
हेनरी फेयोल (1841-1925) ने खान इंजीनियरिंग की डिग्री प्राप्त कर एक कोयला खान कम्पनी में इंजीनियर के रूप में कार्य आरम्भ किया। 1888 में वे मुख्य कार्यपालक के पद पर पहुँच गए।

उस समय कंपनी दिवालियापन की स्थिति में थी, उन्होंने चुनौती स्वीकार की और प्रबन्धकीय तकनीकों को लागू कर, शक्तिशाली वित्तीय प्रष्ठभूमि प्रदान की। निम्न योगदानों के कारण, उन्हें साधारण प्रबंध का जनक माना जाता है।

1. **कार्य का विभाजन:-** कार्य को छोटे-छोटे भागों में बाँटकर व्यक्तियों को उनकी योग्यता, क्षमता एवं अनुभवों के आधार पर दिया जाता है। बार-बार एक ही कार्य को करने से कर्मचारी उसमें विशिष्टता प्राप्त कर लेता है, परिणामस्वरूप उसकी कार्यक्षमता एवं कुशलता बढ़ती है।
2. **अधिकार एवं उत्तरदायित्व:-** अधिकार एवं उत्तरदायित्व सह-सम्बन्धित है। अधिकार का आशय निर्णय लेने की शक्ति से है तथा उत्तरदायित्व का आशय कार्य के सम्बन्ध में दायित्व से है।

अधिकार एवं उत्तरदायित्व के बीच संतुलन का सामांजस्य होना चाहिए। उत्तरदायित्व के बिना अधिकार नकारात्मक परिणाम ला सकता है तथा अधिकार के बिना उत्तरदायित्व से श्रमिक कार्य नहीं कर सकता।

3. **अनुशासन:-** अधीनस्थों द्वारा संगठन के साधारण नियमों के पालन करने को अनुशासन कहते हैं अनुशासन के लिए सभी स्तरों पर अच्छे पर्यवेक्षकों, उचित एवं स्पष्ट नियमों एवं दण्ड के उचित उपयोग की आवश्यकता होती है।
4. **आदेश की एकता:-** इस सिद्धान्त के अनुसार अधीनस्थ को केवल एक वरिष्ठ से आदेश प्राप्त होने चाहिए तथा उसी के प्रति उसे जवाब देय होना चाहिए। इससे उत्तरदायित्व निर्धारण में भी सहायता मिलती है।



प्र०१ भारत लिमिटेड के उत्पादक प्रबंधक ने एक विक्रयकर्ता को यह निर्देश दिए कि वह उत्पाद विक्रय धीमी गति से करे। जबकि लक्ष्य प्राप्ति के लिए विपणन प्रबंधक उसे तीव्र गति से माल बेचने के लिए बाध्य कर रहा है। इस प्रकरण में प्रबंध के किस सिद्धांत का उल्लंघर किया जा रहा है ?
इस सिद्धांत के उल्लंघन के एक परिणाम का उल्लेख कीजिए।
(आदेश की एकता, कार्यकुशलता में कमी)

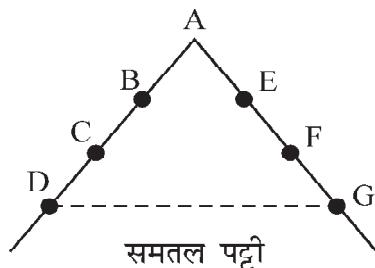
5. **निर्देश की एकता:-** यह सिद्धांत कार्य की एकता तथा समन्वय को सुनिश्चित करता है। इसके अनुसार समान गतिविधियों को एक ही समूह में रखना चाहिए तथा उनके कार्य की एक ही योजना होनी चाहिए।

अंतर का आधार	आदेश की एकता	निर्देश की एकता
1. अर्थ	किसी भी अधीनस्थ को एक समय में एक ही अधिकारी से प्राप्त आदेश करने चाहिए तथा उसी के प्रति उत्तरदायी होना चाहिए।	उद्देश्यों वाली क्रियाओं के लिए एक अध्यक्ष एंव एक आदेश अधिकारी होना चाहिए।
2. लक्ष्य	दोहरी अधनिस्थिता को रोकना	क्रियाओं के अनदेखा होने को रोकना
3. प्रभाव	कर्मचारी को व्यक्तिगत रूप से प्रभावित करता है।	पूरे संगठन को प्रभावित करता है।

6. **सामूहिक हित से व्यक्तिगत हित का महत्व होना:-** व्यावसायिक उद्यम व्यक्तिगत कर्मचारियों से अधिक महत्वपूर्ण होता है इसलिए व्यावसायिक संगठन के हित को व्यक्तियों के निजी हितों में ऊपर माना जाना चाहिए।
7. **कर्मचारियों का परिश्रमिक:-** इस सिद्धांत के अनुसार कर्मचारियों को उचित वेतन दिया जाना चाहिए जो उन्हें कम से कम एक उपयुक्त रहन-सहन का स्तर उपलब्ध करा सके।
8. **केन्द्रीयकरण एवं विकेन्द्रीकरण:-** केन्द्रीयकरण के अन्तर्गत सभी महत्वपूर्ण निर्णय उच्च प्रबन्धकों द्वारा किए जाते हैं जबकि विकेन्द्रीकरण के अन्तर्गत निर्णय लेने का अधिकार

निम्न स्तर तक फैला होता है। इनके बीच उचित संतुलन होना चाहिए क्योंकि कोई भी संगठन पूर्णतया कन्द्रीकृत या विकेन्द्रीकृत नहीं हो सकता।

9. **सोपान श्रृंखला:-** यह प्राधिकार की रेखा है जो आदेश की श्रृंखला तथा संदेशवाहन की श्रृंखला के रूप में कार्य करती है। उच्च स्तर से दिये गये निर्देश तथा आदेश मध्य स्तर के माध्यम से निम्न स्तर पर पहुँचते हैं। इस श्रृंखला का उपयोग करने से संगठन में आदेश की एकता आती है तथा दोहरे आदेशों के भ्रम से छुटकारा मिलता है। इस श्रृंखला का उल्लंघन नहीं करना चाहिए परन्तु आवश्यकता पड़ने पर एक स्तर पर कार्यरत कर्मचारी समतल पट्टी के द्वारा संपर्क कर सकते हैं।



10. **उचित व्यवस्था:-** सही व्यक्ति को सही कार्य पर लगाना चाहिए तथा सही वस्तु को सही स्थान पर रखा जाना चाहिए।
11. **समता:-** कर्मचारियों के साथ न्याय, उदारता, मैत्रीपूर्ण एवं समानता का व्यवहार करना चाहिए जिससे इनका अधिकतम योगदान प्राप्त हो सके। प्रबंधकों को कर्मचारियों के साथ जाति, धर्म या लिंग के आधार पर भेद नहीं करना चाहिए।

प्र० राकेश तथा रहीम दोनों एक ही कम्पनी में समान पद पर समान कार्य पर कार्यरत हैं परन्तु राकेश को अधिक वेतन दिया जा रहा है प्रबंध के किस सिद्धांत की अवहेलना की जा रही है ?

12. **कर्मचारियों के कार्यकाल में स्थायित्व:-** इस सिद्धान्त के अनुसार कर्मचारियों के कार्यकाल में स्थायित्व होना चाहिए। उन्हें बार-बार पद से नहीं हटाया जाना चाहिए तथा उन्हें कार्य की सुरक्षा का विश्वास दिलाया जाना चाहिए ताकि उनका अधिकतम योगदान मिल सके।

प्र० एक संस्था में कर्मचारियों की कार्यस्थिति को बार-बार बदला जाता है यहां प्रबंध के किस सिद्धांत का हनन हो रहा है।

13. पहलः- पहल का आशय कोई कार्य किये जाने की आज्ञा लेने से पूर्व कुछ करने से लगाया जाता हैं कर्मचारियों को सभी स्तरों पर सम्बन्धित कार्य के बारे में पहल करने की अनुमति होनी चाहिए। इससे वे प्रेरित एवं सन्तुष्ट होते हैं।
14. सहयोग की भावनाः- इसका आशय सामूहिक प्रयासों में तालमेल तथा परस्पर समझदारी से हैं इससे कर्मचारियों में सुदृढ़ता आती हैं। इसे उचित संदेशवाहन एवं समन्वय से प्राप्त किया जा सकता है।

प्र० निकिता एवं सलमान ने अपनी एमबीए पूरी करने के बाद एक बहुराष्ट्रीय कम्पनी में समान स्तर पर कार्य करना प्रारंभ किया। दोनों कठिन परिश्रम करते थे और अपने मालिक से खुश थे। सलमान में अपने बॉस को प्रभावित करने के लिए अपने साथियों की चुगली करने और उनकी गलत रिपोर्ट करने की आदत थी। संगठन के सभी कर्मचारी इस बारे में जानते थे निष्पादन मूल्यांकन के समय निकिता का निष्पादन सलमान से बेहतर समझा गया। इसके बावजूद भी उनके बॉस, मोहम्मद शरीफ ने सलमान को पदोन्नत करने का निर्णय लिया। उनके अनुसार निकिता एक स्त्री होने के कारण उच्च पद की जटिलताओं को संभालने में सक्षम नहीं होगी।

1. इस बहुराष्ट्रीय कम्पनी द्वारा प्रबंध के किस सिद्धांत का पालन नहीं किया गया उसे पहचानिए एवं समझाइए।
2. उपर्युक्त अनुच्छेद से पंक्तियों का उद्घृत करते हुए उन मूल्यों को पहचानिए जिनकी अवहेलना की गई।

(समता का सिद्धांत, अच्छा व्यवहार, लिंग समानता, आदेश की एकता तथा निर्देश की एकता में अंतर)

- प्र० एक प्रबन्धक को अपनी बातचीत में “मैं” की बजाय “हम” का प्रयोग करना चाहिए ताकि टीम भावना विकसित हो सके। यहाँ प्रबन्ध का कौन सा सिद्धान्त लागू होता है। (सहयोग की भावना)
- प्र० भारत में गाँवों के कल्याण के लिए सरकार द्वारा अनुदान की गई राशि को खर्च करने तथा सभी निर्णय लेने का अधिकार पंचायतों को दिए गए हैं। इस कथन में प्रबन्ध के किस सिद्धासन्त को दर्शाया गया है ? (केन्द्रीयकरण एवं विकेन्द्रीकरण)
- प्र० “आदेश की एकता” सिद्धान्त का एक सकारात्मक प्रभाव बताओ। (बेहतर कार्य निष्पादन)
- प्र० “सोपान-शृंखला” के सिद्धान्त ने “समतल सम्पर्क” की अवधारणा क्यों प्रस्तावित की ?
(आकस्मिता के समय समान स्तर के कर्मचारियों द्वारा सीधा संपर्क स्थापित करने हेतु)

टेलर का वैज्ञानिक प्रबन्ध:-

एफ. डब्लू. टेलर (1856-1915) मिडवेल स्टील वर्क्स में कम समय में ही एक मशीनमैन से मुख्य अभियन्ता के पद तक पहुँचे (1878-1884)। उन्होंने यह जाना कि कर्मचारी अपनी क्षमता से कम कार्य कर रहे हैं तथा दोनों पक्षों प्रबंधकों एवं श्रमिकों की एक-दूसरे के प्रति नकारात्मक सोच है। इसलिए विभिन्न प्रयोगों के आधार पर उन्होंने “वैज्ञानिक प्रबंध को विकसित किया। उन्होंने अंगूठे के नियम को अपनाने के बजाय वैज्ञानिक एवं व्यवस्थित नियमों पर बल दिया। इसलिए उन्हें “वैज्ञानिक प्रबंध का जनक” माना जाता है।

वैज्ञानिक प्रबन्ध ठीक से यह जानने की कला है कि आप अपने कर्मचारियों से क्या करवाना चाहते हैं तथा कैसे कार्य को सर्वोत्तम एवं न्यूनतम लागत पर करते हैं।

वैज्ञानिक प्रबन्ध का शाब्दिक अर्थ प्रबन्ध को वैज्ञानिक ढंग से करना है। अर्थात् प्रबन्ध की रूणिवादी विचारधाराओं को छोड़कर आधुनिक वैज्ञानिक विचारधाराओं का प्रयोग करना ही वैज्ञानिक प्रबन्ध है।

वैज्ञानिक प्रबन्ध के सिद्धान्तः-

1. **विज्ञान न कि अंगूठा टेक शासनः-** इस सिद्धान्त के अनुसार निर्णय तथ्यों पर आधारित होने चाहिए न कि अंगूठा टेक नियमों पर अर्थात् संगठन में किये जाने वाले प्रत्येक कार्य, वैज्ञानिक जाँच पर आधारित होना चाहिए न कि अन्तदृष्टि व निजी विचार पर।
2. **मधुरता न कि विवादः-** इस सिद्धान्त के अनुसार प्रबन्ध एवं श्रमिकों में विश्वास एवं समझदारी होनी चाहिए। उन्हें एक-दूसरे के प्रति सकारात्मक सोच विकसित करनी चाहिए जिससे वे एक टीम के रूप में कार्य कर सके।
3. **सहयोग न कि व्यक्तिवादः-** यह सिद्धांत मधुरता, न कि विवाद का संशोधित रूप है। इसके अनुसार संगठन में श्रमिकों एवं प्रबन्धकों के बीच सहयोग होना चाहिए जिससे कार्य को सरलता से किया जा सके।
4. **अधिकतम कार्यक्षमता एवं श्रमिकों का विकासः-** टेलर के अनुसार श्रमिकों का चयन कार्य की आवश्यकता के अनुसार, क्षमता एवं योग्यता को ध्यान में रखकर किया जाना चाहिए तथा उनकी कार्यक्षमता एवं कुशलता बढ़ाने हेतु उन्हें उचित प्रशिक्षण दिया जाना चाहिए। इससे कम्पनी एवं श्रमिकों की खुशहाली बढ़ेगी।

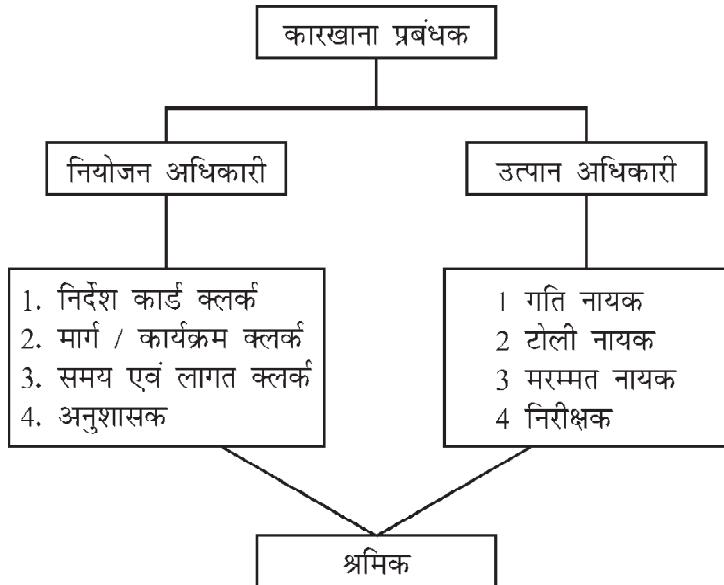
प्र० टेलर का विश्वास था कि छोटी से छोटी क्रिया को भी वैज्ञानिक तरीके से नियोजित एवं व्यवस्थित किया जा सकता है। यह विश्वास वैज्ञानिक प्रबन्ध के किस सिद्धांत की ओर इशारा करता है,

(विज्ञान न कि अंगूठा टेक नियम)

प्र० वैज्ञानिक प्रबन्ध किस प्रकार के संगठनों के लिए उपयोगी हैं ?
(केवल बड़ी संस्थाओं के लिए)

वैज्ञानिक प्रबन्ध की तकनीकेः-

1. **क्रियात्मक फौरमैनशिपः-** इसका उद्देश्य विशेषज्ञ फौरमैन नियुक्त करके श्रमिकों के पर्यवेक्षण की गुणवत्ता बढ़ाता है। उनके अनुसार नियोजन को निष्पादन से अलग रखना चाहिए तथा नियंत्रण हेतु आठ फौरमैन होने चाहिए। जिनमें से चार नियोजन विभाग तथा चार उत्पादन विभाग के अधीन होने चाहिए। इन सभी के द्वारा प्रत्येक श्रमिक का पर्यवेक्षण करना चाहिए जिससे श्रमिकों के कार्य की गुणवत्ता बढ़ सके।



- प्र० कार्यत्मक फोरमैनशिप फेयाल के प्रबन्ध के किस सिद्धान्त का उल्लंघन करता है ? (आदेश की एकता)
- प्र० एक कम्पनी में कारखाना प्रबन्धक ने उत्पादन, नियोजन, निष्पादन तथा श्रमिक के पर्यवेक्षण के लिए केवल एक फोरमैन को नियुक्त किया जबकि वह फोरमैन नियोजन तथा निष्पादन कार्यों का निरिक्षण करने में कुशल नहीं है।
- (क) वैज्ञानिक प्रबन्ध की किस तकनीक का यहाँ उल्लंघन किया गया है ?
(कार्यात्मक फोरमैनशिप)
- (ख) इस उल्लंघन का कोई एक परिणाम लिखो। (कार्य की गुणवत्ता में कमी)
- प्र० टेलर ने विशिष्ट फोरमैनों पर जोर क्यों दिया ?
(क्योंकि एक व्यक्ति में सभी योग्यताएँ नहीं होती, इसलिए टेलर ने 8 विशेषज्ञों पर ज़ोर दिया)

नियोजन विभाग:-

1. निर्देश कार्ड कलर्क:- कार्य के साधारण अनुदेशों को देने के लिए उत्तरदायी है।

2. **कार्यक्रम / मार्ग क्लर्कः**- कार्य को करने के लिए चरणों के क्रम को निश्चित करता है।
 3. **समय एवं लागत क्लर्कः**- कार्य के समय तथा लागत को निर्धारित करता है।
 4. **अनुशासकः**- व्यवस्थित और क्रमबद्ध ढंग से कार्य के निष्पादन के लिए उत्तरदायी है।
1. **उत्पादन विभागः**-
- (क) **गति नायकः**- कार्य के समय पर पूरा होने को सुनिश्चित करता है।
 - (ख) **टोली नायकः**- सभी मशीनों, उपकरणों और दूसरे संसाधनों की व्यवस्था करता है।
 - (ग) **मरम्मत नायकः**- मशीनों एवं उपकरणों को कार्य करने की स्थिति में रखता।
 - (घ) **निरीक्षकः**- उत्पादन के गुणवत्ता नियंत्रण का निरीक्षण करता है।

प्र० वैज्ञानिक प्रबंध की किस तकनीक के अन्तर्गत नियोजन एवं उत्पादन विभागों की क्रियाओं को अलग-अलग बाँट दिया जाता है ? (क्रियात्मक पर्यवेक्षण)

2. **कार्य का मानकीकरण एवं सरलीकरणः**- कार्य के मानकीकरण का आशय मानक उपकरणों, विधियाँ, प्रक्रियाओं को अपनाने तथा आकार, प्रकार, गुण, वचन, मापो आदि को निर्धारित करने से है। इससे संसाधनों की बर्बादी कम होती है तथा कार्य की गुणवत्ता बढ़ती है। कार्य को उत्पाद की अनावश्यक विविधताओं को समाप्त करके सरल बनाया जा सकता है।
3. **विधि अध्ययनः**- यह एक कार्य को करने की विधियों से सम्बन्धित होता है। इसके अन्तर्गत उत्पादन की सम्पूर्ण प्रक्रिया का अध्ययन किया जाता है जिससे कार्य को करने की सर्वोत्तम विधि का पता लगाया जा सके।
4. **गति अध्ययनः**- इसके अन्तर्गत श्रमिकों की गतिविधियों का अध्ययन किया जाता है ताकि अनावश्यक गतियों को कम करके समय की बर्बादी रुक जाए तथा कार्यक्षमता एवं उत्पादकता बढ़ें।
5. **समय अध्ययनः**- यह तकनीक कार्य को करने में लगने वाले मानक समय का निर्धारण करती है। इसका उद्देश्य- श्रम लागत का अनुमान लगाना, वांछित श्रमिकों की संख्या का निर्धारण करना एवं उपयुक्त प्रेरणा योजना का निर्धारण करना है।

6. थकान अध्ययन:- इससे यह तय किया जाता है कि मध्यान्तर कितनी बार एवं कितने समय के लिए हो ताकि कर्मचारी उचित प्रकार से कार्य कर सके।
 7. विभेदात्मक कार्य मजदूरी प्रणाली:- यह मजदूरी भुगतान की ऐसी विधि है जिसमें श्रमिकों को उनकी कार्यक्षमता के अनुसार भुगतान किया जाता है। मानक स्तर तक या अधिक कार्य करने वाले श्रमिकों को अधिक तथा मानक स्तर से कम कार्य करने वाले श्रमिकों को कम पारिश्रमिक मिलता है।
- उदाहरण:-** मानक कार्य 10 इकाइयाँ, मजदूरी दर ₹ 50/- प्रति इकाई जो 10 या ज्यादा इकाइयों का उत्पादन करे तथा ₹ 40/- प्रति इकाई जो 10 से कम इकाइयों का उत्पादन करें।
- ★ श्रमिक A ने 11 इकाइयों का उत्पादन किया, उसे 550 रु ० मजदूरी प्राप्त होगी (11×50)
 - ★ श्रमिक B ने 9 इकाइयों का उत्पादन किया, उसे 360 रु ० मजदूरी प्राप्त होगी। (9×40) परिणामस्वरूप अकुशल मजदूर भी अधिक कार्य के लिए अभिप्रेरित होंगे।
8. मानसिक क्रांति:- इसके द्वारा श्रमिकों व प्रबन्धों की एक-दूसरे के प्रति सोच को बदलने पर जोर दिया गया है। जिससे संगठन में परस्पर विश्वास की भावना उत्पन्न हो सके तथा उत्पादन को बढ़ाया जा सके। दोनों पक्षों को लाभ के बंटवारे की अपेक्षा लाभ में वृद्धि की बात सोचनी चाहिए।

- प्र० वैज्ञानिक प्रबंध की उस तकनीक का नाम बताइए जो उत्पादों की अनावश्यक विविधता को समाप्त करने में सहायता करती है और इस प्रकार लागत में बचत होती है। (कार्य का सरलीकरण)
- प्र० वैज्ञानिक प्रबंध की उस तकनीक का नाम बताइए जो विनिर्मित भाग एवं उत्पादों को परस्पर बदल लेने की योग्यता स्थापित करने में सहायक होती है। (कार्य का प्रमापीकरण)
- प्र० वैज्ञानिक प्रबंध की उस तकनीक का नाम बताइए जो कर्मचारी को मानक मूल्यांकन तक पहुंचने के लिए सर्वाधिक मजबूत अभिप्रेरक है। (विभेदात्मक मजदूरी पद्धति)

प्र० वैज्ञानिक प्रबंध की उस तकनीक को समझाइये जो कार्य विभाजन एवं विशिष्टीकरण के सिद्धान्त का विस्तार है ?

प्र० मजदूरों की कार्यकुशलता को उन्नत करने के लिए “गति अध्यन” कैसे सहायक होती है ?

टेलर तथा फेयॉल के योगदान का तुलनात्मक अध्ययन

(Comparative Study of Contribution of Taylor and Fayol)

टेलर तथा फेयॉल के सिद्धान्त एक दूसरे के पूरक हैं जैसे-

1. दोनों ही प्रत्येक कार्य के व्यावहारिक पक्ष पर बल देते हैं।
2. दोनों प्रबन्ध तथा श्रमिकों के बीच अच्छे संबंधों पर बल देते हैं।
3. दोनों के सिद्धान्तों का मुख्य उद्देश्य कुशलता को अधिकतम करना है।
4. दोनों व्यक्तिगत हित की बजाय संगठनात्मक हित को अधिक महत्व देते हैं।

टेलर तथा फेयॉल के सिद्धान्तों में कुछ मतभेद भी हैं, जैसे

आधार (Basis)	टेलर (Taylor)	फेयॉल (Fayol)
1. संदर्भ (Perspective)	टेलर ने अपने सिद्धान्त तथा तकनीकें निम्न स्तर को ध्यान में रखकर दिए।	फेयॉल के सिद्धान्त उच्च स्तर को ध्यान में रखकर बनाए जाते हैं।
2. केन्द्र (Focus)	टेलर ने श्रमिकों की उत्पादकता को बढ़ाने पर ध्यान केन्द्रित किया।	फेयॉल ने संगठन के कुछ प्रशासन पर ध्यान केन्द्रित किया।
3. आदेश की एकता (Unity of Command)	टेलर ने इस सिद्धान्त का अनुसरण नहीं किया और कार्यात्मक फोरमैनशिप पर बल दिया।	फेयॉल के सिद्धान्त का अनुसरण किया।
4. लागू होना (Application)	टेलर की तकनीकें हम लोचशील होती हैं तथा इन्हें विशेष स्थितियों में लागू किया जाता है।	फेयॉल के सिद्धान्त अधिक लोचशील होते हैं तथा ये सार्वभौमिक रूप से लागू होते हैं।

5. व्यक्तित्व (Personality)	टेलर एक वैज्ञानिक थे और इन्हें वैज्ञानिक प्रबन्ध के जन्मदाता के रूप में जाना जाता है।	फेयॉल एक पेशेवर थे तथा इन्हें सामान्य प्रबन्ध के जन्मदाता के रूप में जाना जाता है।
6. मानवत तत्व (Human Element)	टेलर ने मानव तत्व की तुलना में उत्पादन में वृद्धि को अधिक महत्व दिया।	फेयॉल ने समता, पहल-क्षमता तथा कार्यकाल में स्थायित्व जैसे सिद्धान्तों में मानव तत्व को महत्व दिया।
7. वर्णन (Expression)	टेलर के योगदान को वैज्ञानिक प्रबन्ध के रूप में व्यक्त किया गया है।	फेयॉल के योगदान को प्रशासन की सामान्य विचारधारा के रूप में व्यक्त किया गया है।
8. रचना का आधार (Basis of Formation)	टेलर का कार्य विभिन्न अवलोकनों तथा परीक्षणों पर आधारित है।	फेयॉल के सिद्धान्त निजी अनुभवों पर आधारित हैं।

अभ्यास के लिए प्रश्न

- प्र०१ “प्रबन्ध के सिद्धान्त भौतिक एवं रसायन शास्त्रों के सिद्धान्तों की भाँति कठोर नहीं हैं।” एक अन्तर स्पष्ट कीजिए।
- प्र०२ प्रबन्ध का कौन-सा सिद्धान्त क्रियात्मक फोरमैनशिप का उल्लंघन करता है ?
- प्र०३ कार्य-विभाजन का एक धनात्मक प्रभाव बताइए।
- प्र०४ एक Salesman को Marketing manager उपभोक्ता को 10% छूट देने का आदेश देता है। अपितु Finance Manager उसे 25% तक छूट का आदेश देता है। यहाँ किस सिद्धान्त का उल्लंघन है ?
- प्र०५ “श्रमिकों को उनका कार्य करने के लिए नई-नई योजनाओं को बनाने के विचार प्रस्तुत करने चाहिए।” Fayol द्वारा उद्धृत प्रबन्धकीय सिद्धान्त का नाम बताइए।

- प्र०६ फेयॉल तथा टेलर के सिद्धान्त एक दूसरे की अवहेलना करते हैं। एक कहते हैं कि हमें श्रमिकों के साथ अपना Profit काटना चाहिए तथा दूसरे कहते हैं कि हमें उनके कार्य अनुसार वेतन देना चाहिए। सिद्धान्तों का नाम बताइए तथा समझाइए।
- प्र०७ “एक प्रबन्धक को अपने अधिनस्त को सजा देने का अधिकार है। अगर वह उसके आदेश की अवहेलना करे तो” सिद्धान्त का नाम बताइए।
- प्र०८ Fayol के अनुसार सब कर्मचारियों के साथ जो कि समान पद पर हैं। एक जैसा व्यवहार होना चाहिए। सिद्धान्त का नाम बताइए।
- प्र०९ Ritu तथा Mohit सामान कार्यरत हैं। परन्तु Mohit को 6000 रु० P.M तथा Ritu को 5000 रु० P.M. वेतन दिया गया है। यहाँ किस सिद्धान्त की अवहेलना है ? वर्णन करें।
- प्र०१० ‘सोपान श्रंखला’ समझाइए।
- प्र०११ कारखाना प्रबन्धक ने अपने Foreman को 200 Scooters प्रति दिन का Target दिया। परन्तु औजार तथा माल Store से प्राप्त करने का अधिकार नहीं दिया। क्या कारखाना प्रबन्धक उन्हें दोषी ठहरा सकते हैं ? यहाँ किस सिद्धान्त की अवहेलना है ?

उत्तर

- उ०१ प्रबन्ध के सिद्धान्त लोचशील है।
- उ०२ आदेश की एकता
- उ०३ विशिष्टिकरण, कर्मचारियों की कार्यकुशलता में वृद्धि
- उ०४ आदेश की एकता
- उ०५ पहल क्षमता
- उ०६ Fayol - कर्मचारियों का परिक्षणिक
Taylor - मैत्री न कि मत्तभेद
- उ०७ अधिकार एवं उत्तरदायित्व
- उ०८ समता
- उ०९ समता
- उ०१० सोपान श्रंखला
- उ०११ नहीं, अधिकार एवं उत्तरदायित्व